

L'innovation
au service de l'entreprise

LUXE PUBLICITÉ STRATÉGIE INNOVATION EFFICACITÉ
MARKETING RH FORMATION PRODUCTION

OFFERT PAR LES ÉDITIONS DUNOD

le Mot de l'éditeur

LE DIGITAL

Le digital, le numérique, bousculent notre société, nos vies quotidiennes, le management dans les entreprises, l'expérience clients….

Dans ce contexte mouvant, plus que jamais, le livre professionnel doit se réinventer en adéquation avec la manière dont l'époque évolue et dont les marchés et consommateurs évoluent avec elle.
Il participe à redéfinir l'indispensable innovation en tenant compte du goût et de la pratique de l'urgence qu'ont les jeunes générations.

Open innovation, Big data, Start-up, cloud, connexion, clic… sont les mots quotidiens dans votre activité professionnelle.
Certes mais l'Humain, l'émotion, l'enthousiasme et l'envie restent les moteurs de l'Entreprise d'aujourd'hui et de demain ; ce sont eux qui assureront plus de sens dans l'action et plus de performance.

Les Auteurs et les équipes de DUNOD Editeur vous souhaitent de bonnes lectures.

Odile MARION
Directrice éditoriale



SOMMAIRE

REGARD D'EXPERT / Le luxe .... p. 4
DÉCRYPTAGE / La publicité .... p. 6
REGARD D'EXPERT / L'envie, moteur de l'entreprise .... p. 9
DÉCRYPTAGE / La proximité, une stratégie .... p. 10
REGARD D'EXPERT / L'art de déléguer .... p. 11
REGARD D'EXPERT / L'entreprise innovante .... p. 13
DÉCRYPTAGE / Les start-up .... p. 14
DÉCRYPTAGE / Le charisme .... p. 15
DÉCRYPTAGE / La sérénité au travail .... p. 16
DÉCRYPTAGE / Prendre la parole en public .... p. 17
DÉCRYPTAGE / Le marketing jeunes .... p. 18
DÉCRYPTAGE / Le RSE et les MOOC .... p. 20
DÉCRYPTAGE / Le Funny Learning .... p. 21
REGARD D'EXPERT / Le Lean .... p. 22
DÉCRYPTAGE / La supply chain .... p. 23

Photo de couverture : © Fotolia


Alexandre de Sainte Marie

Le luxe, un marché codifié qui continue d'évoluer

ENTRETIEN AVEC

Alexandre de Sainte Marie
Consultant en stratégie et identité de marque auprès des marques haut de gamme et luxe.

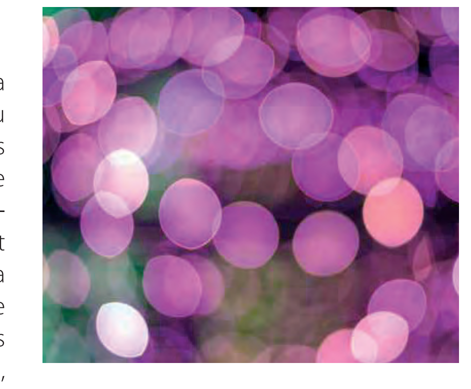
Les marques françaises du luxe, souvent plus que centenaires, continuent de se développer et de conquérir de nouveaux marchés... Comment font-elles ?


3 QUESTIONS à Alexandre de Sainte Marie, auteur de *Luxe et marque*.



Comment évolue le marché du luxe en France ?
Le marché français du luxe, d'après la dernière étude Bain, représente 7 % du marché mondial, avec 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Il progresse encore de 2 à 3 % en valeur, grâce à une importante clientèle touristique, notamment chinoise. Celle-ci représente même 50 à 60 % du chiffre d'affaires des boutiques de luxe. Aujourd'hui, ce marché n'existe plus seulement sur ses créneaux traditionnels, il regroupe de nouveaux produits et des services. La clientèle s'intéresse aux « expériences de luxe » : bien-être, croisières, gastronomie, hôtellerie… Deux autres tendances lourdes apparaissent avec la crise, sous le sceau de l'éthique : une conception du luxe plus intimiste, plus mesurée et une consommation responsable et collaborative.

Quelles sont les spécificités du marketing du luxe ?
Il y a cinq spécificités à ce marché :
- les produits de luxe essaient de séduire et fidéliser une fraction de la clientèle, sous forme d'exclusivité, sans chercher à plaire au plus grand nombre ;

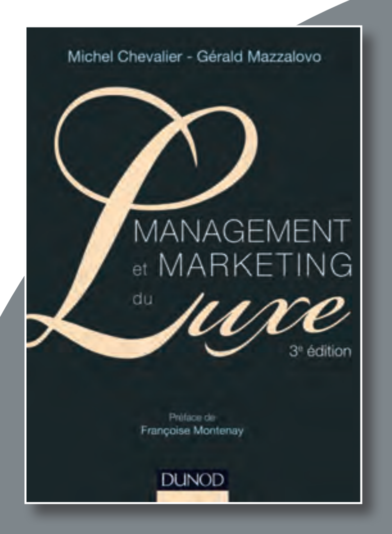


- la demande pour ces produits augmente quand leur prix augmente, en raison d'une perception de plus forte valeur ajoutée ;
- les boutiques sont directement contrôlées par les marques ;
- la communication du luxe ne vise pas à faire vendre, mais à faire connaître la marque et ses codes ;
- une marque de luxe vend un univers et assume un rôle social et sociétal par le biais de fondations, d'actions de sponsoring et de mécénat et présente, à travers ses boutiques les plus emblématiques, de véritables audaces architecturales ou artistiques…

> **« La marque de luxe doit être vigilante à conserver sa cohérence tant dans le monde réel que virtuel. »**

Comment fait-on évoluer une marque de luxe ?
Aujourd'hui, les marques de produits de luxe suivent le rythme de la mode : elles sortent deux collections par an et augmentent leurs familles de produits. Mais elles doivent veiller à respecter les critères de rareté, de prestige et de qualité de création, pour se protéger des contrefaçons et ne pas se galvauder.
Elles conquièrent de nouveaux marchés à l'international, mais doivent séduire la clientèle locale. Il s'agit à la fois d'adapter ses produits et sa communication en tenant compte des moeurs, des religions, du degré d'acculturation par rapport au luxe, sans perdre son image. Dans cette conquête des marchés internationaux, la marque de luxe doit être vigilante à conserver sa cohérence tant dans le monde réel que virtuel.

OFFRE LUXE



Le premier ouvrage de référence sur l'industrie du luxe.

Illustré par de nombreux exemples, cet ouvrage présente les axes de gestion, de marketing et de création spécifiques à l'industrie du luxe. Écrit par des experts dans le domaine, il apporte des indications précises et actualisées sur les tailles de marché, les chiffres d'affaires et la rentabilité des principales entreprises du secteur.

Les +
- Plus de 450 marques décrites
- Tous les chiffres du secteur
- Des recommandations de gestion des marques



C'est en retraçant l'histoire fascinante de plus d'une cinquantaine de maisons de luxe du monde entier, parmi les plus célèbres - bottiers, maroquiniers, couturiers, joailliers, tailleurs, chapeliers - que cet ouvrage nous transmet les secrets des traditions, de l'artisanat, des savoir-faire de chaque marque.

Superbement illustré d'images d'archives et de photographies de collections contemporaines, cet ouvrage comporte aussi un répertoire thématique de 160 marques précisant leurs origines et les secrets de leurs modèles iconiques.



Cet ouvrage présente les résultats d'une étude menée auprès de 600 vendeurs et top managers du monde entier, dans l'univers premium / luxe auprès de grandes marques telles que Cartier, Prada, L'Oréal, Hermès…

Opérationnel, il contient 18 stratégies clés en main pour renforcer les 5 facettes émotionnelles qui permettent de créer du lien entre la marque et sa force de vente : l'attachement à la marque, l'identification, la confiance, la fierté et la reconnaissance.









Les grandes idées qui ont révolutionné la publicité

Simon Veksner
Directeur de la Création chez DDB Sydney.

E X T R A I T

DU LIVRE DE SIMON VEKSNER, DIRECTEUR DE LA CRÉATION CHEZ DDB SYDNEY.

Des contenus générés par les utilisateurs

« En général, les publicités sont créées dans le cadre de concours sur Facebook ou sur le site web de la marque... »

Les caméras vidéo numériques haute définition étant aujourd'hui facilement accessibles, il est possible de faire un film sans Hollywood – et une publicité sans agence. Des marques aussi diverses que Nestlé, L'Oréal ou General Mills proposent alors aux consommateurs de créer eux-mêmes certaines de leurs publicités.

L'un des premiers exemples de contenu généré par les utilisateurs remonte à 2005, lorsque deux hommes vêtus de blouses blanches insèrent des Mentos dans des bouteilles de Coca-Cola Light et filment le résultat.

Ils créent la sensation sur internet et Mentos décide de parrainer leurs exploits.


Écrans de fumée high-tech et effet miroir

IDÉE Nº 76
LA POSTPRODUCTION NUMÉRIQUE

Les progrès de l'informatique ont permis à la publicité de créer ce qui était auparavant impossible : grâce à des images réalistes, personnages fantastiques, créatures et mondes imaginaires deviennent une constante dans tous les médias.

« Aujourd'hui, presque toutes les publicités pour la presse sont le produit de Photoshop. »

En 2006, Doritos fait appel au *crowdsourcing* (ou collaboration ouverte) pour ses publicités au Super Bowl. De nombreux autres films ont suivi depuis. En général, les publicités sont créées dans le cadre de concours sur Facebook ou sur le site web de la marque, le gagnant étant choisi par celle-ci ou par un vote du public.

Le coût du produit fini est inférieur de 60 % à celui d'une publicité créée par les agences et représente donc une véritable menace pour ces dernières. En 2009, le quotidien allemand à sensation *Bild* connaît un tel succès avec le *crowdsourcing* de sa publicité qu'il propose désormais à ses annonceurs un service de publicité générée par les utilisateurs.

Il est vrai que le *crowdsourcing* fonctionne davantage pour les campagnes directes et clairement ciblées, que pour des publicités plus stratégiques ou des marques plus complexes nécessitant toujours une collaboration étroite entre annonceur et agence de publicité. De plus, le contenu généré par les utilisateurs échappant par nature au contrôle direct de la marque, il doit être soigneusement contrôlé, voire parfois prohibé.

Lorsque Chevrolet propose sur son site web un outil permettant aux visiteurs de créer leur propre publicité pour son SUV Tahoe, celui-ci est piraté par des militants anti-SUV qui réalisent des vidéos critiquant la consommation en essence du véhicule et son impact négatif sur l'environnement.

La Boîte à outils de la Publicité

E X T R A I T

DU LIVRE DE **SERVANNE BARRE** - RESPONSABLE PÉDAGOGIQUE DU PREMIER CYCLE DE FORMATION DE SUP DE PUB, ET **ANNE-MARIE GAYRARD**, ENSEIGNANTE-FORMATRICE ET COACH EN COMMUNICATION.



Le native advertising

Le native advertising est intégré au contenu éditorial



Résumé

Le native advertising (publicité contextuelle) envahit petit à petit les pages de contenus. Les faibles retours du display incitent les marques à trouver de nouveaux formats, plus contextualisés et ergonomiques. À l'image du brand content, la marque cherche plus d'espace pour s'exprimer, dans un cadre lié aux centres d'intérêt de l'internaute.

Ne pas fondre complètement publicité et contenu éditorial au point de les rendre interchangeables, car alors le risque est grand de perdre la confiance de l'internaute.

Pourquoi l'utiliser ?

OBJECTIF

Les contenus sponsorisés, réalisés pour et par les marques, permettent de s'insérer dans le déroulé éditorial. Le publirédactionnel dans la presse n'est pas nouveau. L'objectif est de se fondre dans la maquette du journal ou du magazine afin de ne pas y apparaître immédiatement comme une publicité mais permettre une continuité de lecture au même niveau qu'une information. Sur le web, ce mélange entre contenu et publicité est assez nouveau. Ce sont les native ads ou publicités natives originelles. Les bannières et autres formats publicitaires (display) semblent lasser les internautes. Les natives ads harmonisent la publicité dans le contenu du site, de manière homogène et ergonomique.

CONTEXTE

Les revenus issus des bannières publicitaires sont en baisse. Considérées comme intrusives, elles séduisent de moins en moins les annonceurs, même s'il est possible de cibler finement l'internaute par l'analyse de sa navigation. Le native advertising évite cet inconvénient. Le *New York Times* utilise cette technique et les réseaux sociaux l'ont reprise, Facebook ou Twitter l'intègrent dans leur fil d'actualité.

Comment l'utiliser ?

ÉTAPES

- Proposer du contenu intéressant pour l'internaute, en lien avec ses centres d'intérêt.
- Parler indirectement de la marque par des sujets en lien avec elle, proche de son domaine d'expertise. Amener l'internaute naturellement vers la marque et non l'inverse.
- Développer des partenariats médias, en fonction de l'univers de la marque.
- Sélectionner différents formats : textes, vidéos, photos, infographies, cahiers spéciaux, habillages dédiés…
- Adapter le contenu sponsorisé à la maquette du site pour faciliter la continuité de lecture, et le faire pour chaque site choisi par la marque.
- Préciser le caractère publicitaire du contenu.

MÉTHODOLOGIE ET CONSEILS

Comme le brand content, le native advertising doit éveiller l'intérêt du consommateur *via* une information. Se fondre dans la maquette du site pour encourager la continuité de lecture, mais annoncer clairement le parrainage du contenu par la marque.

En France, les régies des groupes médias comme *Amaury*, *Lagardère* ou encore *Le Monde* se lancent dans l'aventure. Certains sites semblent bien mieux se prêter à l'exercice comme l'infotainment – sites où se mêlent information et divertissement, comme ceux axés sur la consommation, le people, le féminin où le contenu éditorial est lié à l'univers des marques.

AVANTAGES

La publicité n'est pas intrusive, elle n'interrompt pas la lecture.

PRÉCAUTIONS À PRENDRE

Le contenu doit apporter pertinence et valeur ajoutée éditoriale. Veiller à ne pas interrompre la lecture, en s'intégrant à l'environnement du site.



L'envie, moteur de l'entreprise

ENTRETIEN AVEC

Olivier Bas

Vice-Président de Havas Worldwide Paris.



Remobiliser les salariés en leur redonnant envie de s'investir dans le projet d'entreprise, de grandir, d'évoluer… Quand les risques psycho-sociaux sont un poids pour l'entreprise et la société, n'est-ce pas une voie à suivre ?

Réponse d'Olivier Bas, auteur de *L'Envie, une stratégie.*

Pourquoi les salariés de l'entreprise sont-ils de plus en plus démobilisés ?

L'entrée au capital des entreprises des fonds d'investissement et la volatilité des marchés ont entraîné une recherche de maximisation du profit à court terme, parfois au détriment du projet industriel de long terme. Cela génère chez les salariés un sentiment d'iniquité face à la répartition de la valeur produite et une suspicion sur les intentions managériales des dirigeants. La mondialisation est venue aggraver ce phénomène. L'absence de perspectives enthousiasmantes, le sentiment d'injustice et de menace ont donc progressivement enclenché chez les salariés un cercle vicieux destructeur de mobilisation.

Bâtir une stratégie de l'envie, en quoi est-ce une stratégie gagnante dans l'économie actuelle ?

Même les tenants d'une approche purement économique sont capables d'entendre cet argument : plus un facteur de production (le travail) est cher (le coût du travail), plus il est essentiel de libérer tout le potentiel de ce facteur. C'est pour cela que la capacité des entreprises à mobiliser les énergies est une des sources de performance dans la durée.

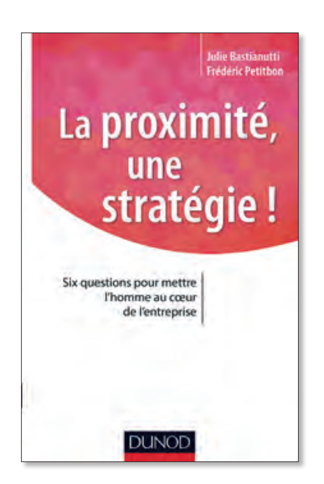
Dans une économie mondialisée, les entreprises ont le besoin vital d'être performantes mais au nom de cette performance, elles ont oublié son plus formidable générateur, l'ENVIE. Rien de grand, rien de durable ne se construit sans envie. Je suis convaincu que les entreprises comprendront un jour que la productivité dépend de l'humeur, que l'efficacité est aussi une affaire d'enthousiasme, que le plaisir et la performance sont faits pour s'entendre.



Comment l'entreprise peut-elle recréer de l'envie au travail ?

Tous les matins des millions de salariés vont au boulot et *in fine* y passent une grande partie de leur vie. Alors pourquoi ne pas faire de l'entreprise une communauté de désir, un désir qui durera le temps de l'union mais qui leur fera vivre une expérience professionnellement satisfaisante. Un désir nourri par la fierté de ce que l'on accomplit ensemble, par la satisfaction d'œuvrer à un projet utile, par le plaisir de construire des liens de qualité avec ceux qui partagent le même quotidien professionnel.

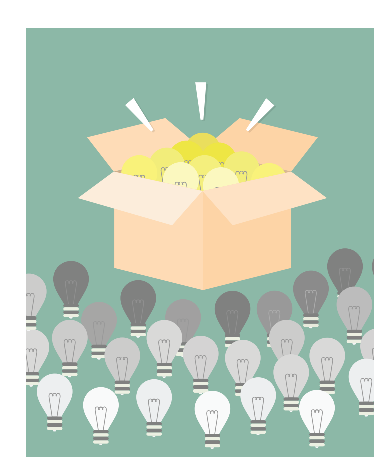
Pour y parvenir il nous faut répondre à des questions essentielles : comment les dirigeants peuvent-ils regénérer l'envie des salariés ? Comment la communication peut-elle contribuer à susciter sincèrement de l'enthousiasme ? Comment aider les managers à fabriquer de l'optimisme ? Comment les DRH doivent-ils repenser leurs pratiques pour réveiller l'envie de bonheur qui sommeille en toute entreprise ?



La proximité, une stratégie !

EXTRAIT

DU LIVRE DE **JULIE BASTIANUTTI** - ENSEIGNANTE EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE, EN THÉORIE DES ORGANISATIONS ET EN RSE À L'IAE DE LILLE ET **FRÉDÉRIC PETITBON** DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE IDRH, CABINET DE CONSEIL EN MANAGEMENT.



QUESTION 3 Parlons-nous la même langue ?

Dans des entreprises mondialisées, globalisées, diversifiées, en interaction constante avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs partenaires, la dimension cognitive de la proximité devient un enjeu fort : « parlons-nous la même langue » ? C'est un aspect essentiel dans de nombreux environnements professionnels où coexistent une diversité croissante de langues, langages techniques et professionnels, systèmes de communication et cultures.
C'est le rejet du chef qu'expriment les opérateurs dans une usine, les techniciens dans un service informatique, les équipiers dans un *call center* quand ce chef a été parachuté à la tête du service et montre sa méconnaissance et, pire, son manque d'intérêt pour la matière traitée sur le terrain. C'est la difficulté à se comprendre entre collègues d'entreprises fusionnées qui ne partagent pas le même vocabulaire technique ou la même culture d'entreprise. C'est l'anglicisation de la langue de travail, faisant penser que l'anglais « globish » est devenu une nouvelle *lingua franca* dans le monde des affaires, cohabitant avec une « novlangue » managériale qui fait elle aussi l'objet de nombreuses critiques.
La dimension technique et les règles implicites de la communication sont trop souvent laissées de côté dans les processus de fusion et de rapprochement d'entreprises. Comment réussir à partager un même langage dans ces moments clés. Comment construire les bases solides d'une communication partagée ?





Managers, apprenez à déléguer !



ENTRETIEN AVEC

Jean-Ange Lallican

DRH et coach, il est en charge du développement RH de la Carsat de Bretagne où il accompagne le management et la mobilité.

Déléguer est un art, cela suppose savoir-faire et savoir-être… Former les managers à cet art, c'est la proposition de Jean-Ange Lallican, auteur de *L'art de déléguer*.

Quels sont les freins à la délégation dans les organisations ?
Les freins à la délégation sont liés très souvent à un manque de confiance et une faible identification de la responsabilité de chacun. Trop d'organisations perdent en efficacité à cause d'un manque de définitition de la responsabilité. Chaque maillon de l'entreprise doit connaître ses véritables place et engagement. Chaque salarié doit pouvoir se situer dans ses responsabilités pour gagner en efficacité individuelle et collective.

Quelles compétences le manager doit-il développer pour déléguer ?
Le manager qui veut déléguer doit développer son sens de l'écoute et de la bienveillance. Son objectif premier est de conforter son collaborateur dans ses apprentissages et responsabilités. Pour cela, il lui en donne les moyens : une compréhension claire de l'environnement, un soutien infaillible, des encouragements dans l'atteinte et le dépassement de ses objectifs. Une délégation porte ses fruits quand l'autonomie du délégataire lui



permet d'agir en confiance face à la majorité des sollicitations professionnelles auxquelles il est confronté, et d'être réactif.

Pistes de réflexions générales sur la délégation

- Déléguer est un des actes les plus forts du management.
- Déléguez des missions et des responsabilités, pas seulement des tâches.
- Donnez les moyens à vos collaborateurs de devenir autonomes.
- La relation de manager-collaborateur est une relation d'accompagnement.
- La délégation est un processus avant tout relationnel.
- Déléguer, c'est bâtir de la cohésion au sein d'une équipe.

Consulting au quotidien



Cet ouvrage collectif couvre l'ensemble des pratiques du conseil appliquées en entreprise. Il est à la fois un guide professionnel et un essai sur l'avenir du métier de consultant. Son objectif est de répondre aux questions que se pose tout consultant dans l'exercice de ses fonctions.

LES +

- **Le « tout-en-un » opérationnel des professionnels du conseil en entreprise**
- **200 fiches synthétiques et directement applicables**
- **Cas d'entreprise, témoignages, avis d'experts, conseils de pros, outils pratiques…**
- **Une équipe de plus de 40 auteurs experts et reconnus (consultants, formateurs, professeurs…)**

Le défi des jeunes entreprises innovantes : durer et croître



ENTRETIEN AVEC

Lison Chouraki

Auteur du *Guide de la jeune entreprise innovante*. - Commissaire aux comptes spécialisée en entreprises innovantes de biotechnologies et de hautes technologies.

La France serait le paradis des start-up, mais peinerait à soutenir leur croissance… Est-ce en train de changer ?

Quels critères définissent une entreprise innovante pour bénéficier des aides au lancement ?
Les principales aides dédiées aux entreprises innovantes sont le Crédit d'Impôt Recherche et le statut JEI (jeune entreprise innovante). Le critère déterminant pour être éligible est d'exercer une activité de R&D et d'être à l'origine d'une innovation de rupture qui fait progresser l'état de l'art technologique dans un domaine. Pour cela, l'entreprise devra également disposer de compétences pointues et qualifiées. Le crédit d'impôt recherche rembourse 30 % des dépenses de R&D, qu'il s'agisse de salaires, d'amortissements de matériel, de la sous-traitance…

La difficulté en France concerne le développement des start-up. Est-ce en train d'évoluer ?
Effectivement, la création de start-up se porte bien et c'est leur développement au-delà d'un certain stade qui représente la plus grande difficulté, notamment par manque de financement privé. C'est le sujet clé pour les jeunes entreprises. Le crédit impôt recherche est remboursé un an en moyenne après l'engagement des dépenses et agit donc aussi comme un financement à part entière. On peut espérer une amélioration à moyen terme grâce au crowdfunding et aux investissements croissants des capitaux-risqueurs étrangers qui ont de moins en moins de frontières. L'évolution réglementaire et le récent projet de loi Macron, avec les amendements qui l'accompagnent semblent vouloir assouplir certaines règles. Actuellement, le corporate venture est encouragé, c'est-à-dire la possibilité pour des entreprises d'investir dans de jeunes entreprises innovantes. En outre, les différents fonds d'investissement (FCPI, FPCI, FIP) restent des dispositifs pérennes de financement institutionnels de croissance.

« Effectivement la création de start-up se porte bien et c'est leur développement au-delà d'un certain stade qui représente la plus grande difficulté. »

Quelles sont les étapes critiques dans la vie d'une start-up ?
L'étape la plus difficile est le passage de « 0 à 1 », de l'idée au premier client et aux premiers revenus. Le financement de la croissance reste le point essentiel, car seule une minorité de start-up parvient à trouver un modèle rentable. À chaque étape de la vie de l'entreprise, le financement et le revenu sont clés. Ensuite, il convient d'être attentif à bien recruter, disposer d'une équipe pluridisciplinaire compétente, être flexible pour résister et savoir adapter son modèle pour traverser les « tempêtes ».





Tisser des liens forts avec ses premiers utilisateurs

EXTRAIT

DU LIVRE *S'INSPIRER DES START-UP À SUCCÈS* DE **ADRIEN TSAGLIOTIS** JOURNALISTE SPÉCIALISÉ DANS LE SECTEUR DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

« … les premiers utilisateurs doivent être traités avec une attention toute particulière. »

La plupart des start-up à succès qui ont bénéficié d'un effet de bouche-à-oreille entretiennent une relation privilégiée avec leur communauté de membres. Cette relation s'appuie sur la proximité qui, dans la plupart des cas, a démarré dès le lancement du service. Car les premiers utilisateurs doivent être traités avec une attention toute particulière.

Ben Silbermann en sait quelque chose. Il n'a pas hésité à contacter personnellement par e-mail les 5 000 premiers utilisateurs de Pinterest afin d'obtenir leurs feedbacks sur le produit. Dès le lancement de Pinterest – à l'époque l'inscription sur le réseau social ne fonctionnait que sur invitation –, les fondateurs tenaient à instaurer une relation exclusive avec leur première communauté.

Une fois l'invitation reçue, le nouvel inscrit était accueilli sur la plateforme avec un message qui le félicitait d'avoir été choisi, accompagné d'un compliment : « vous devez forcément avoir bon goût » !

Par cette flatterie, chaque nouvel inscrit se sentait privilégié d'appartenir à cette nouvelle communauté de « pinners ».



POUR ALLER PLUS LOIN

Cultiver la sérénité au travail

EXTRAIT

DU LIVRE *CULTIVER LA SÉRÉNITÉ AU TRAVAIL* DE **MICHEL BERNARD** – DIRECTEUR ADJOINT DU CREPS DE MONTPELLIER, FORMATEUR EN RESSOURCES HUMAINES ET COACH.

Relire sa journée pour lui (re)donner du sens

Le soleil se couche à l'horizon, votre journée professionnelle est derrière vous. Vous pouvez d'ailleurs refaire le point de votre météo intérieure : « Où en suis-je maintenant ? » Soulagé, tendu, fatigué, avec encore du ressort pour la soirée, irrité par un vécu de journée, satisfait, paisible, impatient… ?

Au-delà de ce premier retour sur soi déjà très utile pour se retrouver, surtout si la journée a été dense, il apparaît opportun de faire rupture.

Faire rupture après sa journée professionnelle

Faire rupture peut se pratiquer de diverses manières :

- → pratiquer une activité de loisirs : sport, bricolage, jardinage, activité artistique ;
- → retrouver un groupe d'amis, familial, ou un groupe social qui nous sort de la bulle professionnelle.

Ces pratiques sont assez courantes et habituelles. Pour autant, notre cerveau a-t-il complètement tourné la page d'événements plus ou moins heureux de la journée ? Certains ont la capacité naturelle de savoir mettre des cloisons étanches, mais ceci est loin d'être une généralité. Alors pour les autres, quelles sont les pistes pour faire vraiment rupture ?

Voici quelques manières de faire, et il vous appartient de tester ce qui apparaît le plus adapté à votre psyché :

- → écrivez la pensée sur un papier et glissez le papier dans votre agenda pour demain ;
- → laissez passer la pensée sans la juger, sans vous juger, sans chercher de solution… ;
- → mentalement, détachez-vous de la pensée : vous n'êtes pas en fusion avec cette pensée, elle se promène dans votre cerveau et fait des tours comme sur une piste de vélodrome. Enfermez-la dans une bulle comme une bulle de bande dessinée et voyez la bulle passer. Vous pouvez aussi évoquer cette pensée douloureuse avec une personne de confiance pour compléter la stratégie d'évacuation saine.

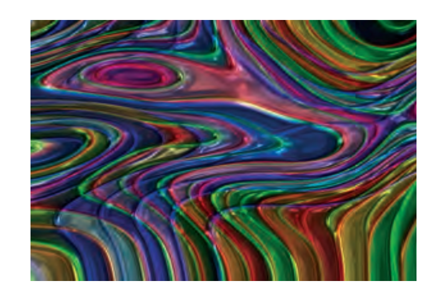
Monsieur Duchemin

Moi, si je fais mémoire de la journée, je vois plutôt apparaître ce qui n'a pas été facile, ce qui me tourmente. Qu'est-ce que je peux faire ?





Oui, vous avez du charisme !



E X T R A I T

DU LIVRE *OUI, VOUS AVEZ DU CHARISME !* DE **BÉATRICE TOULON** - FONDATRICE ET DIRECTRICE DE MAESTRIA CONSULTING, ORGANISME SPÉCIALISÉ EN MÉDIA TRAINING, PRISE DE PAROLE EN PUBLIC, RHÉTORIQUE ET COACHING VOCAL

Comment identifier tous ces talents que l'on possède sans forcément en avoir conscience ? Creuser en soi pour y trouver des ressources enfouies, c'est là le véritable trésor de notre moi pluriel. C'est aussi la garantie d'un charisme « durable ».

Logos, Ethos, Pathos au service de votre charisme

Les Anciens avaient réparti en trois grandes catégories ce que nous exprimons quand nous communiquons :

- **Logos** signifie « la parole ». Le logos c'est la raison, le savoir, les connaissances mais aussi la façon de parler, le choix des mots, des gestes.

Le Logos en appelle à la raison. Il suscite l'admiration.

- **Ethos** signifie « le caractère » et concerne tout ce qui a un lien avec la personnalité, l'histoire personnelle, les convictions, les valeurs, mais aussi avec les traits de caractère et de personnalité, comme la gaieté, la mélancolie la confiance, la réserve.

L'Ethos en appelle aux valeurs, à la crédibilité. Il suscite la confiance.

- **Pathos** signifie « émotion » et concerne toutes les émotions que l'on actionne chez les interlocuteurs dans l'acte de communication : la séduction, la peur, la colère, la joie, le rire… Aussi bien dans ce qui est dit que dans la façon de le dire : la gestuelle, le regard.

Le Pathos en appelle aux émotions et suscite l'attachement.

Il est inutile, et d'ailleurs impensable, d'avoir tous les talents. L'important c'est d'utiliser ceux que l'on porte en soi, issus de ces trois domaines et surtout d'utiliser ENSEMBLE ces talents identifiés. Exercer son pouvoir charismatique c'est se mette en position de susciter à la fois l'admiration, la confiance et l'attachement.

EXTRAIT DU LIVRE *Les 5 Clés pour prendre les bonnes décisions* de **CSP Formation**



Faisons un détour par le football. Michael Bar-Eli, chercheur à l'université de Negev, a étudié près de 300 penalties[1]. Nous savons tous que les tirs au but arrivent sur le gardien à une telle vitesse (parfois près de 200 km/h) que ce dernier est obligé d'anticiper. Il décide dans l'absolu, avant le shoot, s'il va rester au centre de la cage ou plonger d'un côté ou de l'autre pour arrêter le ballon.

M. Bar-Eli constate que dans 94 % des penalties, le goal plonge vers la gauche ou vers la droite. Or, les tireurs de penalties visent en proportions quasi égales le centre de la cage, le côté droit ou le côté gauche.

ILS L'ONT DIT

> **« Tout le malheur des hommes vient d'une seule chose, qui est de ne savoir pas demeurer en repos dans une chambre. »**
> Blaise Pascal

Vu ces chiffres, il semble étonnant que les gardiens continuent à plonger d'un côté ou de l'autre en espérant arrêter le tir. S'ils se retenaient parfois de plonger, les goals augmenteraient considérablement leurs performances d'arrêt des penalties ! Est-ce de l'obstination ?

M. Bar-Eli explique ce choix par le « biais de l'action », le besoin d'agir : le gardien bouge car il ressent le besoin irrésistible de « faire quelque chose plutôt que rien ». D'après un sondage, les gardiens disent d'ailleurs s'en vouloir encore plus d'avoir encaissé un penalty parce qu'ils sont restés au centre au lieu d'avoir plongé…

Prendre la parole en public

E X T R A I T

DU LIVRE *LES 5 CLÉS POUR PRENDRE LA PAROLE EN PUBLIC* DE **CSP FORMATION**

Faire face aux objections

Retourner l'objection en argument

« Je ne comprends pas votre plan d'actions. C'est irréaliste. Personne ne peut y arriver dans ces délais. C'est justement parce qu'il y a tant d'actions à réaliser que nous allons nous appuyer sur les consultants. »

Voilà la réplique typique de la « technique de l'appui » qui consiste à :

→ abonder dans le sens de l'objection (« oui, je suis d'accord, le plan d'actions est lourd ») ;

→ s'appuyer dessus pour faire avancer votre thèse.

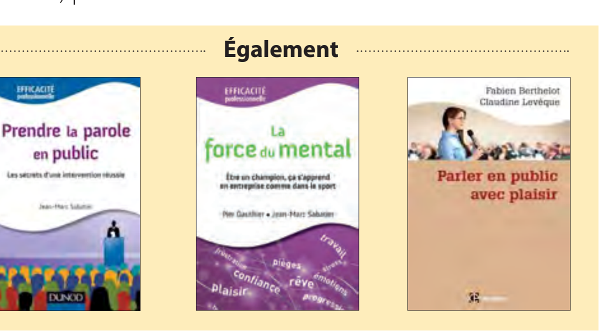
La formule magique à invoquer est « c'est justement pour cette raison que… ». Elle montre votre conscience de la difficulté et donc la légitimité de l'objection. En même temps, elle la balaie d'un revers de manche en réorientant le débat en votre faveur.

Quand l'appui est bien choisi (réaliste, vraisemblable), la technique a un effet tellement redoutable que tous les bons vendeurs y recourent !

REPÈRE EXPRESS

Comme un judoka, utilisez la force de votre adversaire (son argument) pour le mettre KO.

Également



Les 5 clés CULTIVER VOS TALENTS, C'EST FACILE !



DES OUVRAGES PRATIQUES, SYNTHÉTIQUES ET PRAGMATIQUES

Les Éditions DUNOD et CSP Formation ont développé la collection « Les 5 clés ». Un partenariat pour répondre au mieux aux besoins des lecteurs avec des petits livres pratiques et accessibles. 5 clés pour maîtriser un sujet, de nombreuses notions faciles à mémoriser, des quiz pour faire le point, des exercices et des cas toujours concrets.



Photo © Bernard Martinez

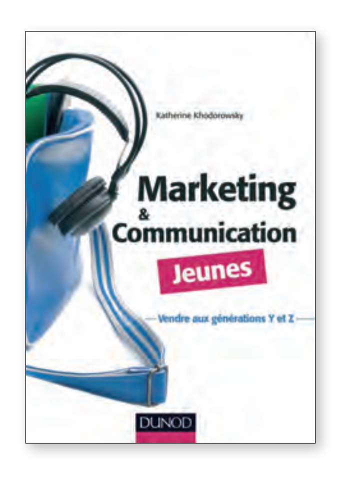
Les enjeux du marketing « Jeunes »

ENTRETIEN AVEC

Katherine Khodorowsky

Historienne et sociologue, auteur de l'ouvrage *Marketing et communication Jeunes*.

Les générations « Y » et « Z » nées avec les technologies mobiles sont très différentes de leurs aînées… Trouver les clés pour communiquer avec ces jeunes, voici ce que propose Katherine Khodorowsky.



« Les campagnes qui savent associer les deux symboles de l'image des jeunes, la « cool attitude » et les baskets, sont celles qui remportent de vrais succès. »

Qu'est-ce qu'un jeune en 2015 ?

La jeunesse est une entité plurielle, hétérogène, difficile à cataloguer, voire insaisissable pour les adultes qu'elle fascine et agace parfois. La jeunesse est définie aujourd'hui comme la partie de la vie entre l'enfance et l'âge adulte. C'est un âge psychologique : les jeunes, par impatience ou par projection, accélèrent leur identification à la classe d'âge immédiatement supérieure. C'est un âge social, avec des réalités très différentes entre personnes du même âge selon le milieu social, le mode de vie, le rapport au travail ou l'autonomie par rapport aux parents.

Quels marqueurs caractérisent les jeunes d'aujourd'hui ?

Les jeunes nés entre 1980 et 2000 sont appelés « Génération Y ». Le développement du World Wide Web (www) et la révolution du sans-fil sont les principales caractéristiques du contexte dans lequel ont grandi ces jeunes adultes. *Digital natives* ou *net generation*, ces enfants du net nés avec une souris greffée dans la main, ont accès à tout en un clic. Ils ont une maîtrise intuitive de l'ordinateur personnel, d'Internet, du téléphone portable en poche dès 10 ans…

La « Génération Z » regroupe les jeunes nés après l'an 2000. Ils vivent le mobile à la main, ont une créativité décomplexée (réseaux sociaux, blogs…) en liaison permanente avec leurs pairs.

Quelles campagnes marketing savent s'adresser à ces jeunes ?

Les campagnes qui savent associer les deux symboles de l'image des jeunes, la « cool attitude » et les baskets, sont celles qui remportent de vrais succès.

- La « cool attitude » est synonyme de décontraction et de détachement qui permettent de glisser sur les tourments de leur âge. Pharrell Williams, avec son succès planétaire « Happy », en est un symbole. Mc Donald's en 2009 l'avait déjà compris dans son clip « Place à la bonne humeur », qui mettait en scène les petites boîtes rouges du Happy Meal.
- Les « baskets » désignent les chaussures de sport détournées, devenues pour les jeunes des objets cultes, les accessoires de mode les plus prisés. La SNCF, La Poste, les banques et même Renault pour sa dernière Twingo, utilisent ce symbole dans leurs campagnes ciblées « jeunes ».



Déployer un réseau social d'entreprise



EXTRAIT

DU LIVRE *DÉPLOYER UN RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE* DE **GILLES BALMISSE**, DIRECTEUR ASSOCIÉ DE KNOWLEDGECONSULT ET DE **DENIS MEINGAN**, DIRECTEUR ASSOCIÉ DE KNOWLEDGECONSULT.

Définir l'organisation et la démarche du projet

Organisation du projet

Équipe du projet

En règle générale, les équipes projet en charge du déploiement d'un RSE sont multifonctionnelles. C'est notamment ce qu'a montré l'enquête menée par KnowledgeConsult en 2013 sur la mise en œuvre des RSE. Pour implémenter la vision de l'organisation, il est nécessaire que cette équipe projet soit menée par un professionnel ayant un leadership fort.

D'un point de vue précis, il est nécessaire que l'équipe du projet rassemble diverses compétences techniques. Il doit y avoir au moins un spécialiste de la mise en œuvre des communautés, un autre de la conduite du changement et un troisième des techniques informatiques.

Pour les déploiements de taille modeste, ces trois compétences peuvent être portées par un seul professionnel.

D'une manière générale, au-delà du directeur de projet, ce sont tous les membres de l'équipe projet qui doivent faire preuve d'une véritable capacité d'adaptation pour faire face à tous types de situations, relever les différents challenges et conduire les évolutions nécessaires des modes de fonctionnement et des comportements en mobilisant les collaborateurs.

EXTRAIT

DU LIVRE *MOOC, COOC : MODE D'EMPLOI* DE **LAETITIA PFEIFFER** - CONSULTANTE INFOSYS ET FORMATRICE

Pourquoi des MOOC en entreprise ?

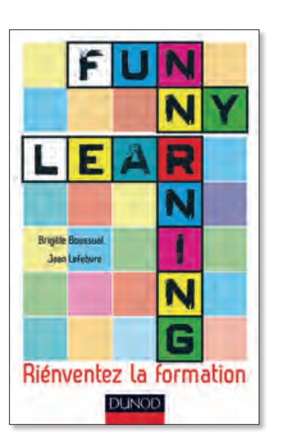


Ce qui change vraiment à travers les MOOC d'entreprise ou COOC (corporate open online course), c'est l'évolution technologique majeure qui positionne le salarié au cœur de son apprentissage et diminue drastiquement la barrière entre l'entreprise et le monde extérieur.

Les cours en ligne en entreprise ne sont pas nouveaux. Les plateformes d'e-learning et autres LMS (learning management system ou plateforme de formation à distance) proposent depuis longtemps aux salariés une pédagogie interactive à base de contenus multimédias et d'une scénarisation des cours. Mais aujourd'hui, elles sont concurrencées par des MOOC d'entreprise multimodaux (ordinateurs, smartphones, tablettes, etc.) offrant une combinaison :

- de distanciel (webinars, videocasts, podcasts, live meeting…) issu d'universités ou d'écoles prestigieuses (Harvard, HEC, ESSEC, MIT, Polytechnique…) ;
- de présentiel (travaux dirigés, séminaires, stages, conférences…) animé par des formateurs internes (RH ou experts) pour approfondir les thématiques choisies ;
- d'informel (chat, espace de co-création type forum, wiki, blog, communautés de pratiques, communautés sur les réseaux sociaux internes…) ;
- de formel via un certificat de compétence, un « badge » voire un diplôme reconnu par les ressources humaines.

Le processus est simple et rapide pour le salarié : il s'inscrit sur une plateforme en ligne en s'identifiant. Il peut se connecter et collaborer ensuite en mode synchrone ou asynchrone sur la plateforme. Les avantages pour l'entreprise sont certains : réduction des coûts unitaires afin de former plus de salariés avec le même budget voire moins, homogénéité des formations, gestion de l'obsolescence des compétences, renforcement de la qualité et de l'efficacité des formations, scalabilité de la plateforme et excellence des MOOC proposés, gestion du nomadisme, du home-working, de situation de handicap… sans contrainte d'horaire ou de lieu.



Former avec le funny learning



EXTRAIT

DU LIVRE *FORMER AVEC LE FUNNY LEARNING* DE **BRIGITTE BOUSSUAT** - DIRECTRICE DE ADVANCE CONSEIL ET DE **JEAN LEFEBVRE** - CONSULTANT

Mettre en place un accueil différent surprenant

Toujours dans cet esprit d'accueil, il est temps de casser l'austérité associée à l'apprentissage. Certes, ce travail demande des efforts, doit-on pour autant en ternir le cadre ? Telles ces salles de classes joyeuses des écoles primaires, changez l'accueil. La décoration doit témoigner qu'apprendre est une fête[1]. Installez des couleurs, proposez des messages sur des supports variés (affiches, rubans, mantras à message pendant du plafond, petites boîtes à ouvrir…). La curiosité de l'apprenant est immédiate : observer, lire, comprendre, saisir la personnalité du formateur, faire le lien avec ce qu'il vient découvrir !
De plus, le ton des messages peut être une invitation, une source de questions ou de débat. À la fois décoratifs et pédagogiques, les « agents de concentration » posés sur les tables sont des atouts : la pâte à modeler, les scoubidous, les « Plus Plus », les trombones, etc., favorisent la concentration des participants qui ont le plus besoin de bouger. Attention, il importe d'expliquer la présence de ces objets pour que les plus sérieux de vos stagiaires ne vous classent pas dans la catégorie « formation club Med ».

En fin de séance ou de journée, valorisez et mettez en valeur les œuvres réalisées ou prenez-les en photo. Ces ouvertures facilitent l'appropriation du lieu, la créativité et ouvrent la perception de chacun sur un environnement favorable.

Conseil N°33 : Changez l'organisation des espaces aussi souvent que possible (en vous faisant aider par vos participants…).

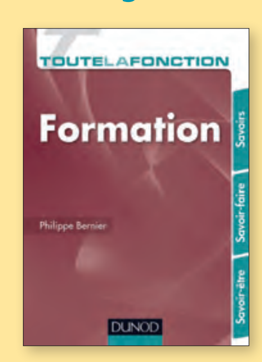
[1] Cf. Étude Architecture du bonheur réalisée par le service Veille et analyse de l'Institut français de l'éducation.

EXTRAIT

À JOUR DE LA RÉFORME 2015

DU LIVRE *TOUTE LA FONCTION FORMATION* DE **PHILIPPE BERNIER** - DIRIGEANT DU CABINET CARAXO

La catégorie « développement des compétences »



Cette catégorie renvoie à une action de formation suivie par un salarié qui sera par la suite amené à effectuer une tâche, une mission ou un nouvel emploi pour lesquels il ne dispose pas encore, pour l'instant de la compétence nécessaire. Cette catégorie renvoie à une gestion « prévisionnelle » des emplois et des compétences puisque le principe consiste à tout d'abord former le collaborateur pour ensuite lui confier de nouvelles missions.

La catégorie « développement des compétences » peut se dérouler durant le temps de travail ou hors temps de travail (maximum 80 heures ou 5 % pour les salariés au forfait). Dans les deux cas, elle doit faire l'objet de la signature entre le salarié et l'employeur d'un co-engagement.

L'article L. 6321-8 du Code du travail rappelle que lorsque le salarié suit une action de formation dans le cadre du plan de formation ayant pour objet le développement des compétences, l'entreprise définit avec le salarié, avant son départ en formation, la nature des engagements auxquels elle souscrit dès lors que l'intéressé aura suivi avec assiduité la formation et satisfait aux évaluations prévues.

Les engagements de l'entreprise portent sur :

→ les conditions dans lesquelles le salarié accède en priorité, dans un délai d'un an, aux fonctions disponibles correspondant aux connaissances acquises lors de la formation ;

→ les modalités de prise en compte des efforts accomplis par le salarié.



La Boîte à outils du Lean

ENTRETIEN AVEC

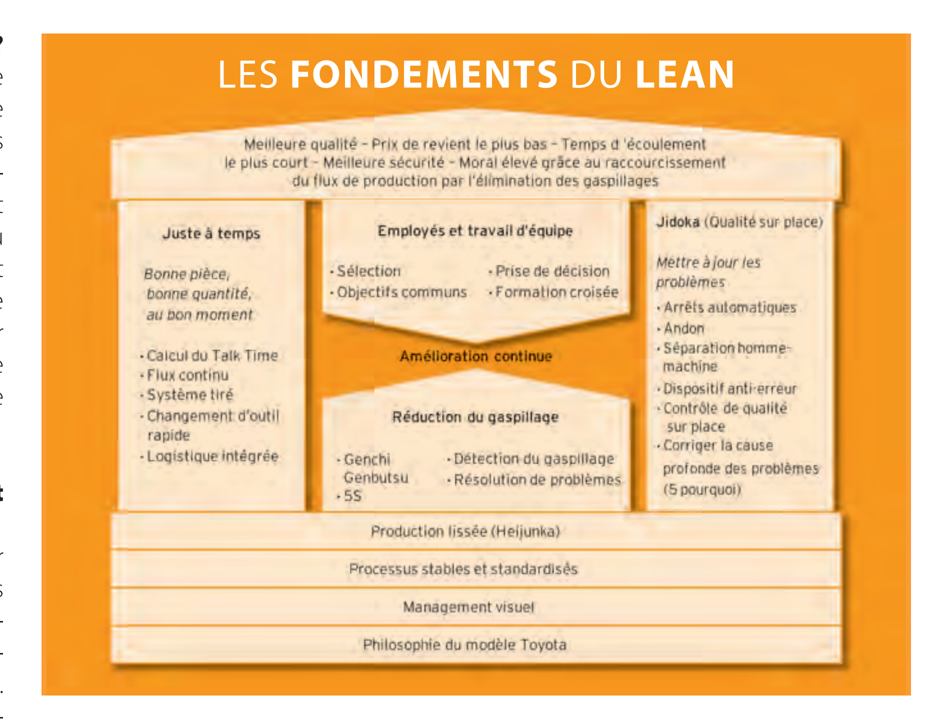
Radu Demetrescoux
Associé fondateur du cabinet AXIUM Performance et auteur du livre *La Boîte à outils du Lean*

Quels sont les fondements sur lesquels repose la pratique du Lean ? Comment piloter la démarche pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise ? Comment associer le personnel pour garantir la réussite du Lean Management ? Comment « tirer » les flux et répondre au mieux aux besoins des clients ?

Sur quoi repose le lean management ?
Le lean management repose sur l'idée que la réussite pérenne d'une entreprise est liée à sa capacité de comprendre les besoins des clients et y répondre en utilisant juste les ressources nécessaires et suffisantes, donc sans en gaspiller. Au delà de l'idée centrale du Lean qui est de faire « tirer » les flux par le client, de nombreux outils permettent de limiter les différents types de gaspillages que l'on peut rencontrer dans une entreprise industrielle ou de services.

Quels progrès le lean management apporte-t-il à l'entreprise ?
Le lean ne se contente pas de détecter et éliminer les gaspillages des processus de l'entreprise. Il le fait en mobilisant l'ensemble du personnel. En outre, il introduit la notion d'amélioration continue. Ces deux caractéristiques en font un système collectif qui inscrit le progrès dans la durée. C'est-à-dire qu'il ne repose pas uniquement sur quelques individus compétents et motivés et n'est pas limité dans le temps.

Comment rendre le Lean management compatible avec les risques psycho-sociaux ?
Taichi Ohno, qui a initié le système de production Toyota, lui-même à l'origine du lean, disait que la principale mission des managers est d'aider à rendre le travail des opérateurs toujours plus facile. Le Lean est indissociable de la notion de confort au travail, sur le plan physique ou mental. Au-delà du concept, de nombreux outils permettent de limiter la fatigue physique (l'aménagement des postes suivant les principes de l'économie de mouvements, par exemple) ou de favoriser l'implication des opérateurs (les équipes autonomes, les systèmes de suggestions, les chantiers kaizen, l'animation des performances, etc.). Bien sûr, des erreurs sont parfois commises lors de l'application des outils du Lean, par incompréhension ou impatience. Il convient de les prévenir ou de les corriger dès que des effets indésirables apparaissent.



La Boîte à outils de la Supply Chain

EXTRAIT

DU LIVRE *LA BAO DE LA SUPPLY CHAIN* DE **PHILIPPE VILLEMUS** - CONSULTANT ET DE **ALAIN PERROT** DIRECTEUR ASSOCIÉ DU CABINET LING COLDRICK

La cartographie des acteurs

Pourquoi l'utiliser ?

OBJECTIF
Cartographier le positionnement des différents protagonistes vis-à-vis du projet Supply Chain, afin de conduire le changement avec le maximum d'impact et le minimum d'énergie.

CONTEXTE
Un projet Supply Chain génère automatiquement des réactions favorables, défavorables, et parfois les deux chez les mêmes individus. La mise en place d'une Supply Chain s'apparentant plus à un marathon qu'à un sprint, le leader Supply Chain doit économiser ses forces et discerner qui le soutiendra et qui le bloquera.

Comment l'utiliser ?

ÉTAPES

1 Faire sortir les loups du bois : il est rare que les opposants au projet se manifestent spontanément. Le leader Supply Chain peut à dessein faire de la provocation : petites actions rapides qui incarnent le projet, annonce de gains importants, etc.

2 Cartographier les hommes sur leurs actions : le piège principal est de juger les personnes sur son propre ressenti, par définition biaisé. Pour cet exercice, il faut se faire aider d'un ami neutre (personne de confiance, consultant…), et surtout ne juger que ce que font les personnes, pas ce qu'ils disent, les surprises pouvant aller dans les deux sens.

3 Ignorer les « opposants » et les « révoltés » : la nature humaine nous pousse vers ceux qui s'opposent à nous, soit par réaction animale, soit parce que nous voulons toujours avoir raison. Les éléments négatifs drainent l'énergie, que l'on doit utiliser à meilleur escient.

4 Fuir les « déchirés » comme la peste : c'est la catégorie la plus traître, car ils peuvent un jour tresser des louanges, et le lendemain planter un poignard dans le dos.

5 Négocier avec les « triangles d'or » et choyer les « engagés » : les « triangles d'or » sont le pivot du projet Supply Chain, car ce sont des personnes d'influence qui, une fois convaincues, convaincront à leur tour la majorité silencieuse. Ils doivent faire l'objet de toute l'attention du leader Supply Chain, car la bataille se gagne ou se perd avec eux.

MÉTHODOLOGIE ET CONSEILS
L'objet de cet exercice est surtout de ne pas faire de politique. On accorde souvent à la Supply Chain le crédit de l'honnêteté. Elle doit cultiver cette valeur, qui fait sa force dans l'entreprise. Mais un projet Supply Chain, comme tout projet transversal, dérange. Le leader Supply Chain n'étant pas forcément féru de psychologie, il doit se faire accompagner par un expert ou une personne de confiance, afin d'avoir un point de vue complémentaire. Il faut enfin garder en tête que la carte est dynamique et que les positionnements changent avec les sujets et le temps.

AVANTAGES
Il s'agit d'une méthode simple conceptuellement, mais d'une très grande puissance, quand on a compris que la Supply Chain est à 80 % de la conduite du changement.

PRÉCAUTIONS À PRENDRE
Ne jamais écrire de noms sur un quelconque document. La cartographie révélée est une bombe.

LES GRANDS TYPES DE COMPORTEMENT SUR UN PROJET SUPPLY CHAIN

Synergie
Engagés
Triangle d'or
Déchirés
Hésitants
Révoltés
Opposants
Passifs
Grognons
Antagonisme